



Nuevos perfiles profesionales y modelos de desempenho

Perfis de desempenho CID em organizações jurídicas: análise e discussão de competências de casos em Portugal, Brasil e Espanha

Cláudia Lopes Gonçalves

Universidade Nova de Lisboa
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Portugal · cgnmadureira@gmail.com

Resumo: Trabalho de investigação exploratório sobre o perfil do profissional da informação em sociedades de advogados portuguesas, brasileiras e espanholas, refletindo sobre o modelo de identidade profissional, competências e impactos do desempenho. Pretendeu-se responder às seguintes questões de investigação: Como se desenvolve e caracteriza o perfil profissional e de desempenho em organizações jurídicas? Qual o seu impacto? É analisado o perfil do profissional CID em sociedades de advogados, refletindo sobre o modelo de identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão. Abordam-se questões relacionadas com a gestão da qualidade dos serviços informativos e impacto da profissão nas organizações jurídicas. É utilizada a metodologia de questionários, aplicada a onze sociedades de advogados, destinados a inquirir sócios e profissionais de informação. A existência de vários perfis CID caracteriza uma fase de afirmação e desenvolvimento de competências neste sector, não estando ainda definido um modelo único de gestão de conhecimento e de competências para garantir a qualidade do desempenho e o sucesso profissional CID associado ao desenvolvimento da carreira profissional nestas sociedades. Os resultados evidenciam o interesse destas organizações em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial, garantindo: a qualidade da produção jurídica intelectual externa; a memória organizacional; a qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais. São feitas recomendações para consolidar a gestão eficaz da informação; melhorar o desempenho para satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores/clientes; criar e desenvolver um modelo de gestão de competências; investir na formação; investir nos relacionamentos entre profissionais CID, os utilizadores/clientes e a comunidade jurídica; e inovar.

Palavras-chave: Profissional da informação; Sociedades de advogados; Impactos do desempenho; Gestão de informação; Gestão do conhecimento organizacional.

Abstract: Exploratory investigation work about the profile of the professional of information in portuguese, brazilian and spanish lawyer societies, reflecting about the professional identity model, abilities and performance impact. It was intended to answer to the following questions of investigation: how to develop and characterize the professional profile and the performance in juridical organizations? What is the impact? It is analysed the CID professional profile in lawyer societies, reflecting about the professional identity model, abilities and social visibility of the profession. It will be discussed issues related to the management of the information services quality and the impact of the profession in juridical organizations. It is used the questionnaire methodology, applied to eleven lawyer societies, in order to inquire partners, and information professionals. The existence of several CID profiles characterizes one affirmation phase and the development of abilities in this sector, not being yet defined one single model of the management of knowledge and abilities in order to ensure the quality of the performance and the CID professional success, associated to the development of the professional career in these societies. The results shows the interest of these organizations in development Knowledge management departments as an enterprise strategy, ensuring: the quality of the external intellectual juridical production; the organizational memory; the quality of the intra and interorganizational relationships. Are made recommendations in order to consolidate the efficient management of the information; improve the performance to satisfy the informational

needs of the users/clients; create and develop one model of management of abilities; invest in generation; invest in relationships between CID professionals, the users/clients and the juridical community; and innovate.

Keywords: Information Professional; Lawyer Societies; Performance Impacts; Information Management; Organizational Knowledge Management.

1. Introdução

A última década caracterizou-se por um crescimento significativo da economia digital com grande projeção no sector dos serviços de informação. Assistiu-se a um esforço das organizações no sentido de aglutinarem, de forma eficaz e eficiente, o fornecimento de bens e serviços aos seus clientes.

A consciência empresarial da necessidade de investir na aprendizagem, na transformação da informação em conhecimento, na partilha do conhecimento e inovação abriu caminho para a construção e desenvolvimento de um mercado crescentemente competitivo em que a informação e o conhecimento são a “pedra de toque” dos novos perfis profissionais. Em organizações prestadoras de serviços, em particular nas sociedades de advogados, a tarefa de gestão do conhecimento deverá ser tida como útil e imprescindível como defendem alguns autores (Satústegui Menchaca & Fernández Elorza, 2012) e representará, cada vez mais, uma melhoria continua para uma organização, tornando-a mais competitiva e melhorando a qualidade de vida, pessoal e profissional, de quantos nela colaboram.

Esta é, no entanto, uma questão que encerra, em si mesma, temas sensíveis como o perfil do desempenho de um profissional de informação e as modalidades de gestão do conhecimento. A discussão sobre o perfil do profissional da informação não é uma questão nova na área das Ciências da Informação e na área da Sociologia das Profissões, tendo vindo a ser intensamente debatida a sua importância na Sociedade de Informação¹ (Pinto & Barrulas, 2004; Braga, 2006; Souza, 2006; Santos, 2007; Fraga et al. 2008; Almeida & Baptista, 2009; Ochôa & Barata, 2010; Ochôa, 2012; Cardoso, 2014). Os principais temas debatidos incidem sobre o futuro da profissão e as tendências prospetivas, a formação, os perfis de competências necessários, a gestão de carreiras dos profissionais nas suas diversas tipologias, a qualidade do desempenho e as estratégias reflexivas de desenvolvimento pessoal e profissional (Ochôa, 2012). O estudo da construção da profissionalidade implica o estudo da atividade estratégica de construção de um espaço próprio, um território delimitado por força da constituição das trajetórias, da formação e consolidação dos referenciais identitários, envolvendo a identificação e exploração de novos e diferentes modelos mentais da profissão e as suas fases de transição² (Ochôa, 2012).

Atendendo a estas preocupações, a profissão de I-D tem vindo a ser alvo de estudos em Portugal pelas principais associações profissionais do sector. Destacamos o surgimento, em 2005, do Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP-ID) que abordou, com especial ênfase, as questões relacionadas com as mudanças sentidas pelas várias gerações de profissionais no âmbito das suas competências, da gestão da carreira e da visibilidade social da profissão num documento de referência – *A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório* (Pinto, & Ochôa, 2006) – que representa um dos mais completos retratos da profissão em Portugal, no que respeita ao perfil e às competências dos profissionais da informação. Entre as recomendações realizadas, realçamos três com especial

¹ Termo usado para descrever o estágio recente da história social. A existência de um modelo social e cultural diferente do período da modernidade tem sido abordado em várias teorias de áreas científicas distintas: sociedade pós-industrial, sociedade do conhecimento, modernidade tardia, segunda modernidade, modernidade líquida, sociedade em rede, era digital, era da globalização, hiper-realidade (Dias, 2014).

² Paula Ochôa, na sua tese de doutoramento (2012), identifica trinta fatores determinantes para a análise das transições profissionais, destacando o desempenho, a estratégia profissional, o modelo de profissionalização, os valores profissionais e as prioridades de desenvolvimento de competências. Entre os temas de futuras investigações a realizar, sugere o estudo de perfis profissionais híbridos e a realização de estudos de caso que tragam para a discussão o papel das competências transferíveis inter-profissões. Tentámos seguir esta linha de investigação.

importância para este trabalho de investigação: i) desenvolvimento de estratégias de marketing da profissão; ii) desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamentos e iii) Desenvolvimento de Modelos de Competências ajustados à profissão.

A necessidade de estudar os novos modelos de competências é também uma prioridade nas organizações jurídicas onde a convergência de práticas profissionais de gestão de informação e do conhecimento parece configurar um novo perfil profissional ainda não caracterizado em Portugal, respondendo às questões de investigação: como surge e se desenvolve este perfil profissional e de desempenho? E qual o seu impacto e satisfação nas organizações jurídicas?

A tendência apontada sobre o perfil do profissional da informação será para a coexistência de vários e diferentes perfis de profissionais. Todos estes aspetos necessitam de ser confirmados pela investigação, constituindo a principal justificação para o desenvolvimento de um estudo exploratório³ realizado em onze sociedades de advogados com os seguintes objetivos: (i) Caracterizar o perfil profissional e de desempenho existente em organizações jurídicas a trabalhar em Portugal, Espanha e Brasil⁴; (ii) Investigar o impacto deste perfil na satisfação dos clientes destes serviços; (iii) Analisar a qualidade do desempenho profissional e a evolução das carreiras nestas organizações; e (iv) Tipificar impactos no comportamento informacional das organizações jurídicas.

2. Perfis cid em organizações jurídicas: revisão de literatura

É consensual entre os investigadores da história da Ciência da Informação que, desde a invenção da imprensa no século XV, as profissões ligadas à informação têm vindo a conhecer profundas alterações e desafios, sendo os anos setenta do século XX paradigmáticos pelo desenvolvimento da tecnologia e dos canais de comunicação, que deram lugar a uma explosão de informação nunca antes conhecida, com repercussões profundas no quotidiano da vida das pessoas e das organizações (Cunha, 2000; Ribeiro & Silva, 2004; Nina, 2006).

Ribeiro & Silva (2004) entendem que a profissão da informação e documentação define-se pela sua missão fundamental de “pesquisar, tratar, produzir e difundir informação – incorporando valor acrescentado – com vista a satisfazer as necessidades de informação expressas ou não, de um público-alvo e propondo recursos informativos, geralmente constituídos por “documentos” (textos, imagens, sons).

Como refere Braga (2006), estamos perante um novo perfil de profissionais da informação, aos quais se exige capacidade para compreender a profissão em que se inserem, bem como o meio profissional em que se movem. Exige-se que sejam capazes de “desempenhar funções em diversos contextos profissionais, no país ou no estrangeiro, conhecer e aplicar corretamente princípios e regras inerentes à Ciência da Informação, desenhar, construir e manter ferramentas de informação, independentemente do seu suporte, bem como aplicar conhecimentos informáticos de sistemas e tecnologias de informação, nas áreas da Ciência da Informação e das Tecnologias.

Para autores como Cunha (2000) ou Nina (2006) a tendência será para os profissionais da informação virem a desenvolver um trabalho interdisciplinar, na medida em que a troca de informações entre áreas é fundamental. Estes autores defendem, pois, a interdisciplinaridade da profissão i.e. a constituição de equipas

³ Este tema deu origem a uma tese de mestrado com o título “Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas”, defendida em fevereiro de 2015 na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Foram orientadoras as Professoras Doutoras Lurdes Rosa e Paula Ochôa e arguente a Doutora Ana Maria Martinho.

⁴ Os sujeitos e participantes objeto de estudo foram, por um lado, os profissionais da informação que desenvolvem a sua atividade profissional nas referidas organizações, e, por outro lado, sócios das mesmas organizações que, enquanto profissionais de Direito, podem usufruir do trabalho dos profissionais da informação e que, sendo elementos com maior peso de decisão nas estruturas, podem contribuir para uma maior visibilidade social do profissional no seio das instituições. Com vista a enriquecer o estudo, foi feita uma abordagem comparativa sobre a temática em análise entre Portugal, Espanha e Brasil.

compostas por profissionais com competências em diferentes áreas do saber e novos perfis profissionais.

Uma das áreas em desenvolvimento é a que se verifica nas organizações jurídicas onde emergem modelos de desempenho associados à qualidade e à gestão do conhecimento.

A advocacia portuguesa sofreu transformações mais profundas e céleres nos últimos 20 anos do que ao longo de todo o século XX. As várias alterações socioeconómicas deram lugar ao aparecimento de novas áreas de negócio em Portugal. Verificou-se uma ampliação da esfera das competências jurídicas especializadas, ajustadas às novas "necessidades do mercado associadas à expansão de domínios do Direito com um forte conteúdo económico pouco desenvolvidos até há relativamente pouco tempo – o societário, o financeiro bancário, o penal económico, o fiscal, o fiscal internacional e aduaneiro, o direito da concorrência e o comercial." (Chaves & Nunes, 2012). As mudanças operadas num contexto socioeconómico europeu com reflexos nacionais, conduziram à necessidade de adaptação por parte dos profissionais do foro no sentido de, aproveitando as oportunidades económicas então surgidas, reorganizarem as suas práticas profissionais, o que veio a manifestar-se numa "empresarialização" de um número crescente de escritórios de advogados, que adquiriram a forma de "sociedades de advogados.

Recentemente, em Portugal, Espanha e Brasil, assistiu-se a uma nova dinâmica em que grande parte dos pequenos e médios escritórios de advogados se fundiram, dando origem a médias e grandes sociedades, crescendo a competição e disputa do mercado entre elas, visando o sucesso negocial. A tendência verificada no mercado é a da estratificação das sociedades atendendo ao tamanho dos escritórios, predominando a clientela empresarial nas grandes sociedades [de advogados] e os clientes individuais concentrados nos escritórios mais pequenos.

No contexto atual, enquadrar profissionais da informação que reúnam diferentes competências poderá ser, em nosso entender, uma mais-valia para as sociedades de advogados. Reunir profissionais dotados de competências em Biblioteconomia e em Direito será um valor acrescentado para estas organizações, na medida em que o serviço prestado será feito por um profissional com competências técnicas em duas áreas do saber, permitindo, assim, uma prestação técnica do ponto de vista jurídico e biblioteconómico. Neste momento, verifica-se um crescente interesse das sociedades de advogados portuguesas na contratação de profissionais com conhecimentos jurídicos para procederem à gestão da informação e do conhecimento. Contudo, na grande maioria, estes são profissionais sem conhecimentos biblioteconómicos e sem formação técnica em gestão de informação ou do conhecimento. Verifica-se que falta a referida multidisciplinariedade do profissional para gerir a informação nas sociedades de advogados.

A este propósito poder-se-á colocar a questão de saber se as sociedades de advogados, interessadas em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento, já avaliaram a importância da multidisciplinariedade dos profissionais a quem confiam a gestão da informação e conhecimento das suas organizações. Tal constituiria uma mais-valia com retorno a curto, médio e longo prazo para as sociedades de advogados, na medida em que permitiria uma gestão técnica e integrada do conhecimento organizacional. Assim, por exemplo, nestas empresas o profissional deverá ser conhecedor do panorama económico-político que poderá influenciar os clientes da organização, da mesma forma que deverá ser conhecedor do negócio da organização; deverá estar ao corrente das questões que envolvam a estratégia de atuação da instituição no mercado em que atue; deverá estar informado sobre o tipo de cliente da organização e sobre o tipo negócio a que aquele se dedica. Sumariamente, deverá ser um profissional interessado em conhecer o mundo que o rodeia de uma forma geral, e o mundo laboral em que se insere, em particular.

Da mesma forma, poder-se-á colocar a questão de saber se os perfis dos profissionais que gerem informação nas sociedades de advogados assentam nos modelos de desempenho mais clássicos e definidos do profissional da informação ou se são profissionais da informação com novos perfis, mais abertos ao

desenvolvimento de competências baseadas no conhecimento do funcionamento da empresa e sensibilidade pessoal para gerir informação.

A gestão da informação tem tido vários ciclos de inovação, ligados a produtos e serviços de informação, que culminaram na atual tendência da *open innovation*⁵, com múltiplos aspetos decisivos para o perfil do profissional de informação. Estas novas tendências são evidentes no modelo de desenvolvimento para o desempenho em sociedades de advogados, que se caracteriza pela existência de um setor com colaboradores com funções de gestão de informação e do conhecimento. A informação passa a estar associada a aspetos financeiros e monetários (Nina, 2006 p. 26) e a sua gestão ligada a um modelo de desempenho de qualidade e de gestão do conhecimento⁶.

Face à importância do conhecimento como elemento determinante para a tomada de decisões empresariais e desenvolvimento organizacional importa analisar, ainda que de forma breve, os vários tipos de conhecimento que podem e devem coexistir nas organizações que visam o sucesso. Assim, autores como Matos & Lopes (2008) apresentam a seguinte tipologia de conhecimento organizacional: i) Conhecimento do indivíduo (capital individual): conhecimento tácito, que reside no próprio indivíduo e que constitui uma verdadeira fonte de valor, de talentos e competências capazes de gerar inovação. Neste tipo de conhecimento pode incluir-se o conhecimento teórico e prático dos indivíduos, bem como as suas diferentes aptidões. ii) Conhecimento da equipa ou grupo (capital de equipa): conhecimento explícito, que, quando partilhado pelos membros da equipa, permite gerar formação e consequente aprendizagem. iii) Conhecimento estrutural (capital estrutural): conhecimento formalizado existente na empresa e passível de ser transmitido. Aqui reside todo o conhecimento pertencente à estrutura organizacional, independentemente dos elementos humanos que nela permaneçam. Neste campo, pode apontar-se o conhecimento registado ou armazenado, por exemplo, em sistemas informáticos, *software*, bases de dados. iv) Conhecimento dos clientes (capital de cliente): junção do capital estrutural com o conhecimento tácito colocado à disposição da organização e que resulta, por exemplo, da interação com os clientes.

O conhecimento do indivíduo ou capital individual e o conhecimento do grupo ou capital de equipa traduzem-se no conhecimento humano ou capital humano. Quando estes dois tipos de conhecimento – individual e técnico – se aproximam permite-se a verificação de um aumento dos níveis de performance individual dos empregados. Neste sentido, quando o conhecimento individual do profissional da informação e o conhecimento do grupo em que se insere se interligam, permitindo desenvolver processos de aprendizagem, podemos assistir a um aumento dos níveis de desempenho, quer por parte dos profissionais da informação, quer daqueles que integram a comunidade que servem. Quando o conhecimento explícito se associa ao capital estrutural fica-se perante a experiência aplicada, pois toda a organização tem um conhecimento formalizado passível de ser transmitido. O conhecimento estrutural representa o conhecimento partilhado sintetizado por técnicos especializados, sendo reconhecido como a mais avançada forma de conhecimento e que cobre as rotinas organizacionais também designadas por memória organizacional (capital de processos). A gestão eficaz do conhecimento explícito feita

⁵ Processo de gestão da informação e do conhecimento permeável a ideias externas em que é ampliada a capacidade de aquisição externa de informação e de conhecimento.

⁶ Da literatura especializada produzida pela comunidade científica, vários autores preconizam definições do conceito, mas o entendimento exposto por Bassani *et al.* (2003) distingue-o no âmbito organizacional em três etapas: 1.º dados: conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Num contexto empresarial, serão registos de movimentações realizadas, arquivadas com precisão, clareza e atualidade estando disponíveis para consulta. Os dados, por si só, não têm significado, não servindo de base para a tomada de decisões. Contudo, constituem matéria-prima para análise e criação de informação; 2.º informação: é a transmissão de dados de um emissor a um recetor. A informação tem significado, dando forma aos dados a emitir ao recetor. A informação visa alterar a visão do recetor sobre determinada questão. Porém, cabe ao recetor avaliar a informação como relevante ao não. "Os dados são transformados em informação quando são agregados valores"; 3.º conhecimento: está na cabeça das pessoas. É como que uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextualizada, capaz de proporcionar uma estrutura habilitada a avaliar e congrega novas experiências e informações. Sucintamente, podemos definir conhecimento como a informação retida na mente humana como resultado de um processo de aprendizagem e experiência e que poderá ser gerida de forma conducente à tomada de decisões.

pelos profissionais da informação permitirá, pois, estruturar e preservar o conhecimento estrutural da empresa.

Temos vindo a advogar a importância da informação e do conhecimento no seio das empresas que visam o sucesso e chamamos a atenção para a relevância do profissional da informação nessas estruturas organizativas, como elemento que deverá assumir um papel de relevo na organização sistematizada do conhecimento; armazenamento e disseminação do mesmo no seio da organização. Importa, neste contexto, explicar o que na literatura especializada se entende por gestão do conhecimento no meio organizacional.

Matos & Lopes (2008), identificam a gestão do conhecimento organizacional como “gestão do saber” dentro da organização utilizando as novas tecnologias. Amante (2014, p. 247), entende “a gestão do conhecimento como uma abordagem planeada de uma organização ou comunidade para recolher, avaliar, catalogar, partilhar, melhorar e criar valor a partir dos seus recursos intelectuais e de informação”. Gestão do conhecimento traduz-se num conjunto de atividades, tendente a desenvolver todo o tipo de conhecimento numa organização, visando a sua utilização no alcance dos objetivos da empresa. O desempenho eficiente deste conjunto de atividades deverá ter como principal meta o apoio ao processo decisório empresarial em todos os níveis. Esta atividade implica, portanto, uma visão estratégica da organização que, por sua vez, implica uma visão macro da missão da organização e do ambiente em que se integra (Moresi, 2001). Satrústegui Menchaca & Fernández Elorza (2012) referem que a gestão do conhecimento é a centralização e sistematização do saber comum interno de uma organização e externo da profissão do mercado. O saber comum da organização é aquele que reúne o conhecimento individualmente considerado de cada um dos seus membros. Se um indivíduo teve uma experiência concreta sobre um assunto e do qual resultou conhecimento específico e prático, então este conhecimento deverá estender-se e partilhar-se com todos os advogados do escritório. Com a experiência de um aprendem todos.

No âmbito de uma organização, gerir o conhecimento implica: identificação do saber; captação e organização desse conhecimento de forma eficaz para que o mesmo possa ser utilizado de modo a gerar retorno (vantagem competitiva). A gestão do conhecimento é uma ferramenta útil e imprescindível no setor legal. Os escritórios de advogados vendem serviços jurídicos e o que os diferencia relativamente aos seus pares é o conhecimento, experiências, competências e talento dos seus advogados e dos seus profissionais da informação, permitindo uma melhor, mais rápida e eficiente prestação de serviço do advogado ao cliente, vindo na gestão do conhecimento e na criação de departamentos com profissionais qualificados na gestão da informação um projeto estratégico com importante retorno qualitativo e quantitativo.

Verifica-se um número crescente de sociedades de advogados, com equipas de pessoas qualificadas e experientes (em muitos casos advogados), que prestam serviços de documentação jurídica a toda a firma, com várias vantagens (Satrústegui Menchaca & Fernández Elorza, 2012): (i) disponibilização de informação filtrada e tratada que permita aos advogados dispor de maior rigor nas suas respostas aos clientes; redução de possibilidade de erros; (ii) elaboração de documentos de forma mais célere; evita a duplicação de horas de estudo de temas já tratados; (iii) acesso ao conhecimento e experiência de outros advogados e a generalização do uso dos melhores documentos e práticas; (iv) uniformização e o nível da qualidade do trabalho prestado pelo advogado ao cliente; (v) apoio à integração dos advogados mais jovens no escritório; (vi) contribuição para uma melhoria do equilíbrio da vida profissional e pessoal dos advogados aumentando a sua eficiência e eliminando tarefas de fundo pesadas.

Pires (et al. 2013, p. 65) identificam e classificam em três grandes grupos as vantagens proporcionadas pela implementação do programa de gestão do conhecimento nos escritórios de advogados: “a) vantagem estrutural: a organização passa a ter maior conhecimento de si mesma, a partir da estruturação do conhecimento que ela possui em seus repositórios, sejam eles importados (externos) ou gerados dentro de sua planta (interna). Todo o conhecimento estruturado permite que a organização se veja como em um espelho e, por meio dele, é possível estabelecer

novas metas, objetivos, projetos, trabalhos, planos de ação entre outros. b) vantagem corporativa: todos no escritório ganham com o programa de gestão do conhecimento. Os benefícios atendem desde o escalão mais alto da banca até aqueles que fazem parte da área administrativa. A chance de tornar a administração participativa em ferramenta gerencial aplicável aumenta e, as oportunidades passam a ser oferecidas em um plano horizontal aos colaboradores. Isso, é óbvio, considerando a área de atuação de cada um. c) vantagem competitiva: as informações bem gerenciadas servem de impulso para que os escritórios de advocacia consigam criar novas estratégias de planejamento para competirem com diferencial frente aos demais concorrentes.

Segundo o mesmo autor (Pires *et al.* 2013), referindo Barreto (2002), as informações e conhecimentos gerados e solicitados nas sociedades de advogados estão representados em três fontes: que podem ser classificadas em três tipos: "Produção jurídica: documentos gerados internamente; Produção intelectual: documentação de caráter opinativo, pareceres, teses, artigos entre outros; Produção externa – Doutrina, legislação e jurisprudência: documentos externos gerados por doutrinadores do Direito, juízes em julgamento de casos, entre outras.". A propósito da importância da gestão da informação jurídica, Miranda *et al.* (2013) referem Barros (2004) que destaca a relevância desta informação para o desempenho da prática de todos os profissionais de Direito bem como para estudantes.

Segundo Matos & Lopes (2008), a memória organizacional visa manter o registro da organização de forma materializada por meio de documentos ou outros suportes. Pretende estender e aplicar o conhecimento através da sua apreensão, organização, disseminação, partilha e reutilização. A memória organizacional ou capital de processos pode ser uma forma de registrar o conhecimento tácito, tornando-o explícito e permitindo a sua utilização em processos negociais ou de tomada de decisão.

A advocacia brasileira passa por um movimento de profissionalização. Nos Estados Unidos da América, esta prática está institucionalizada há, pelo menos, quarenta anos (Pires *et al.* 2013). Presentemente, à semelhança do que acontece nos EUA, no Brasil (tal como em Portugal e Espanha) os escritórios de advogados de média e grande estrutura caminham no sentido de se tornarem verdadeiras empresas prestadoras de serviços jurídicos. Para alguns autores, as organizações jurídicas passam a ser reconhecidas como indústrias que processam e transferem conhecimento – essência do trabalho desenvolvido. Sendo o conhecimento a essência do trabalho dos advogados, estes tendem a valorizar a informação sendo que, no entanto, muitos deles ainda não investem o suficiente em sistemas de gestão eficientes e profissionais dedicados a esse trabalho. Daqui resulta que a falta de uma cultura de gestão da informação e do conhecimento fica prejudicada, dificultando a partilha da informação (Pires *et al.* 2013).

Pese embora a referida falta de cultura de gestão da informação e do conhecimento seja uma realidade, progressivamente, assiste-se a uma maior consciência dos escritórios de advogados para a valorização e implementação de sistemas informacionais que permitam organizar e gerir o conhecimento tido como uma unidade valiosa para a competitividade empresarial. Neste sentido, Pires *et al.* (2013) referem a importância de implementar Sistemas de Gestão de Informação em escritórios de advogados, visando uma gestão adequada dos recursos existentes na organização para que esta consiga "posicionar-se estrategicamente no mercado, gerando valor para o seu negócio, cliente e colaboradores". Neste contexto, os autores referem Souza (2006) que, considerando a sua experiência na implementação do programa de gestão do conhecimento no escritório de advocacia em que atua, sugere alguns caminhos a considerar no âmbito da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação: 1) gestão da documentação (repositório do conhecimento explícito; mecanismos de apoio ao registo e recuperação da informação); 2) gestão da informação (implementação do sistema de gestão eletrónica de documentos – GED); 3) gestão do conhecimento (instalação de uma *Internet* corporativa de gestão do conhecimento que permita a partilha organizada do conhecimento entre os elementos da organização).

Como a revisão da literatura evidencia, o profissional da informação jurídica poderá ter um papel determinante nas organizações jurídicas, na medida em que a sua dupla formação – jurídica e mediador/gestor da informação/conhecimento, poderá ser um fator de agregação do conhecimento, oferecendo uma mais-valia à organização, que poderá contar com um profissional habilitado para organizar, gerir, atualizar e difundir informação de forma fidedigna, rápida e eficaz.

Contudo, e não esquecendo o que ao longo deste trabalho tem vindo a ser objeto de reflexão, o profissional da informação em ambiente jurídico não deverá – também ele – descuidar a sua imagem e valorização social em contexto empresarial. É certo que as organizações jurídicas tendem a valorizar estes profissionais mas, da mesma forma, também é certo que estes profissionais devem manter-se atentos às necessidades do mercado laboral e atuar de forma pró-ativa para dignificar a classe profissional. O profissional da informação deverá ter presente a sua missão na sociedade, devendo desenvolver todos os esforços no sentido de adaptar o seu perfil às novas exigências do mercado laboral. Assim, o profissional consciente da explosão da informação verificada na chamada Era do Conhecimento, do acelerado desenvolvimento tecnológico que se tem vindo a assistir nos últimos anos, da crescente competitividade empresarial, do fenómeno da globalização, das novas necessidades empresariais, deverá desenvolver novos perfis e novas competências - quer profissionais, quer pessoais - com vista a melhor se adaptar à realidade e novas exigências.

O futuro das profissões da informação depende da capacidade do profissional se adaptar às novas realidades e procurar novas formas de satisfazer as necessidades informacionais de utilizadores cada vez mais exigentes, na medida em que, também estes, têm vindo a construir novos perfis [novos perfis de utilizadores] para fazerem face a novas realidades impostas por todas as transformações operadas no mundo.

No mesmo sentido, Lima & Lima (2009), defendem que os profissionais da informação deverão ter uma visão mais ampla do mundo, ou seja, "interdisciplinar" como fator de fortalecimento da profissão. Para Cunha (2000) tender-se-á a exigir competências de gestão e de análise da informação de uma forma mais especializada; de proceder a tratamentos cada vez mais sofisticados e complexos de informação referentes a assuntos específicos. Daqui decorrerá, segundo o autor, a tendência para se desenvolverem grupos de trabalho interdisciplinares, em que a análise da informação, num determinado contexto, poderá ser feita por equipas integradas por elementos de diferentes quadrantes formativos, como sendo "jornalistas, bibliotecários, economistas e advogados, entre outros". Da mesma forma, este autor defende que existe a possibilidade de se agregarem/aglutinarem profissões distintas entre si. Neste sentido, defende a convergência de profissões que formem profissionais híbridos i.e., que reúnam diferentes competências, v.g., de biblioteconomia e economia, atendendo à especificidade da informação. Do exposto, resulta que o futuro da profissão também poderá passar pela multidisciplinariedade do profissional da informação, entendido como aquele que reúne competências em várias áreas do saber.

Os modelos de competência constituem uma das áreas mais importantes de investigação. A tendência internacional visa a implementação de modelos de desenvolvimento de competências que articulam "os conhecimentos fundamentais de base, as competências profissionais ou técnicas, as competências-chave e ainda as aptidões sociais ou capacidades relacionais" (Pinto & Ochôa, 2006), existindo muitos exemplos recentes⁷.

O mercado de trabalho europeu tem sido objeto de grandes desenvolvimentos em várias áreas de prática. Uma das consequências de todas estas mudanças no seio da profissão revela-se pela multiplicação de tarefas em que os profissionais passaram a estar envolvidos e a que, na literatura especializada, alguns autores chamam de "novas ocupações". Têm-se vindo a desenvolver novos perfis profissionais que exigem a criação de um novo modelo de competências e a correspondente validação e certificação a nível europeu.

⁷ Para um maior desenvolvimento, consulte-se Ochôa & Moscoso Castro (2012) onde são referenciados os mais recentes modelos de competências para o profissional de informação.

É inegável que a profissão tem vindo a mudar, sendo vários os estudos da comunidade científica que refletem e estudam o tema. Também é inegável que existe uma forte tendência para que a profissão continue a evoluir a bom ritmo sendo absolutamente necessária a unidade dos profissionais com vista ao seu reconhecimento e visibilidade profissional. Seguindo o entendimento de Pinto & Ochoa (2006), a profissão I-D é única embora com ocupações diferenciadas. Citando as mesmas autoras, trata-se de "Uma profissão que, acima de tudo, necessita urgentemente de ser valorizada socialmente para que a Sociedade da Informação e do Conhecimento não seja construída à revelia destes profissionais."

Reiterando o que atrás foi referido, devem os profissionais associar-se e envolver-se na dinâmica de reconhecimento e certificação de competências. Também os profissionais da informação inseridos em contextos profissionais jurídicos deverão, em nosso entender, despertar e associar-se a tal dinâmica por forma a que tão importantes tarefas que desenvolvem no seu ambiente de trabalho sejam reconhecidas e certificadas a nível europeu e mesmo internacional.

Tal como refere o documento que cria o OP-ID, "só através da investigação pode uma profissão progredir e adaptar-se à rápida evolução do mundo do trabalho e da sociedade em geral". O crescimento da profissão depende de investigação dedicada para refletir sobre os fundamentos das competências; sobre as boas práticas; sobre as expectativas e impactos do exercício da profissão. O desenvolvimento de competências em investigação entre os profissionais pode assumir um papel importante da divulgação da profissão. Da investigação organizada pelas autoras, conclui-se que a profissão I-D é pouco investigada pela comunidade científica, em geral, e pelos próprios agentes da profissão, em particular, "existindo um desconhecimento generalizado sobre os percursos profissionais de todos os que possuem uma qualificação profissional nesta área, na qual incluímos técnico-profissionais, licenciados, pós-graduados, mestres e doutorados".

No mundo empresarial em que as organizações jurídicas cada vez mais se inserem, cabe conhecer os perfis destes profissionais da informação que procuram desenvolver estas competências assegurando a sustentabilidade da atividade que no seio dessas organizações desempenham.

3. Metodologia do estudo

Foram selecionadas organizações jurídicas, em particular sociedades de advogados, que enquadrassem na sua estrutura organizativa profissionais com perfil de desempenho CID especializados em matérias jurídicas. Foram estudadas onze organizações jurídicas – sociedades de advogados - portuguesas, brasileiras e espanholas.

Os sujeitos e participantes objeto de estudo foram, por um lado, os profissionais com perfil de desempenho CID que desenvolvem a sua atividade profissional nas referidas organizações, e, por outro lado, sócios das mesmas organizações que, enquanto profissionais de Direito, podem usufruir do trabalho dos profissionais CID e que, sendo elementos com maior peso de decisão nas estruturas, podem contribuir para uma maior visibilidade social do profissional CID nas instituições.

A metodologia seguida foi a seguinte:

I. Metodologia de investigação qualitativa: pesquisa prévia de natureza teórica sobre o tema objeto de estudo e posterior análise de várias referências obtidas junto das fontes e recursos de informação. Foram analisadas fontes de informação primárias (dissertações, teses, atas de conferências, informação institucional das empresas); fontes de informação secundárias (monografias, publicações periódicas, artigos de imprensa); fontes de informação terciárias (catálogos em linha). A consulta das diversas fontes de recursos informacionais foi efetuada de forma alinhada com o foco do trabalho proposto – Perfis de desempenho CID em organizações jurídicas: análise e discussão de competências de casos em Portugal, Brasil e Espanha.

Foram, igualmente, avaliados estudos prospetivos sobre a profissão no sentido de se refletir sobre tendências futuras acerca da mesma. Procedeu-se, assim, a uma análise da situação atual dos profissionais da informação na Sociedade da Informação, seguindo-se uma avaliação sobre o futuro da profissão, de uma forma geral, abordando-se, em particular, o futuro da profissão em organizações jurídicas.

II. Metodologia de investigação quantitativa [amostragem por conveniência]: realização de uma pesquisa exploratória composta por dois modelos de inquéritos destinados a diferentes sujeitos (sócios e profissionais com perfil de desempenho CID), visando a análise de diferentes perceções sobre o mesmo tema objeto de estudo - Perfis de desempenho CID em organizações jurídicas: análise e discussão de competências de casos em Portugal, Brasil e Espanha.

4. Dados e interpretação

No processo conducente à efetivação da metodologia de investigação quantitativa foram distribuídos inquéritos a profissionais de CID que desenvolvem a sua atividade profissional em organizações jurídicas; e inquéritos a sócios de sociedades de advogados. Foi feita uma análise individual e global dos dados obtidos atendendo à localização geográfica das sociedades de advogados estudadas e à categoria profissional dos sujeitos participantes no estudo.

Atendendo à linha de investigação proposta foram recolhidas as seguintes evidências junto dos profissionais com perfil de desempenho CID: todas as sociedades de advogados estudadas contemplam as Ciências da Informação e têm um responsável pela área; a *partilha interna da informação e do conhecimento* é o principal motivo que norteia as estruturas para contemplarem as Ciências da Informação que se manifestam de modo formal e material nas organizações; as Ciências da Informação existem nas estruturas há mais de 4 e nunca há menos de 1 ano; a formação dos profissionais a desempenhar funções na área das CI é valorizada de forma diferente; a maioria das organizações estudadas afetam a área CI ao *Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação* e a maioria dos profissionais dedica 100% do tempo laboral ao exercício de funções CID; as organizações brasileiras e espanhola contemplam equipas maiores na área CI do que Portugal.

Os profissionais CID foram unânimes em considerar que a existência das CI melhora a satisfação dos clientes internos [advogados] e externos [clientes da sociedade] e que melhora a qualidade do serviço prestado pelos elementos da empresa aos seus clientes. Estes profissionais identificaram as principais competências que caracterizam o perfil profissional CID no desempenho das suas funções e que causam impacto na organização: *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade; capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação; partilha interna da informação e do conhecimento; localização da informação de forma planeada e estratégica e capacidade de organizar a informação interna e externa.*

Os sócios reconheceram a existência da área CI e de um sócio responsável pela mesma nas suas organizações. Identificaram a *partilha da informação e do conhecimento* como o principal motivo para que esta área do conhecimento seja contemplada nas respetivas empresas. Foram unânimes em considerar que a existência das CI na instituição onde exercem funções melhora a qualidade de desempenho dos elementos da organização e que melhora a satisfação dos advogados e clientes da mesma. Os inquiridos indicaram as principais competências do profissional CID que mais impacto causam na organização: *capacidade de organizar a informação interna e externa; capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação; capacidade de inovar; capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade.*

5. Resultados

Os escritórios de advogados organizam-se como verdadeiras empresas, onde a agilidade, rapidez, destreza, precisão da informação e do conhecimento são aspetos cada vez mais importantes, na medida em que a tomada de decisões (rápida) depende da confiança depositada nas fontes e no tratamento técnico e qualificado que é dado à informação.

As organizações jurídicas contam com muita informação produzida internamente pelo capital intelectual que as compõe, bem como informação obtida externamente à organização. A gestão eficaz da informação e do conhecimento é de grande importância para estas organizações, podendo falar-se na existência de uma estratégia informacional.

Nesta medida, verifica-se que, nas sociedades de advogados coexistem vários e diferentes perfis de desempenho CID que convergem na missão fundamental do profissional da informação em satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores.

Os resultados evidenciam o interesse das organizações estudadas em desenvolverem departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial com vantagens estruturais, corporativas e competitivas como forma de garantir a qualidade da produção jurídica e intelectual interna e externa.

As evidências recolhidas permitem realçar o papel integrado da gestão de competências, práticas de marketing relacional e comunicação organizacional como um dos pilares do perfil de desempenho emergente.

6. Conclusão

Nas sociedades de advogados em que as exigências de qualidade, rapidez e eficácia são uma constante, manter um marketing relacional operativo parece ser fundamental para que os advogados [utilizadores/clientes do serviço] possam considerar as competências do profissional da informação como algo importante na sua atividade e capaz de responder aos seus interesses profissionais.

Contudo, não se pode afirmar a existência de perfis únicos e uniformes da Ciência da Informação, sendo, por isso, fundamental que profissionais, entidades formadoras, docentes, alunos e associações da área façam convergir os seus esforços para levar a cabo uma adequada formação que dignifique e projete este perfil profissional, dando-lhe visibilidade. O profissional da informação inserido numa sociedade de advogados deverá ser pró-ativo, criativo e procurar enriquecer o seu desempenho e ampliar as suas competências para além das recomendadas através do desenvolvimento de várias iniciativas entre as quais a realização de formação. Muitas vezes, assiste-se a uma certa falta de dinamismo dos profissionais desta área nas sociedades de advogados – seja por inércia; falta de tempo; ou desconhecimento das iniciativas formativas.

Entendemos, tal como Beluzzo (2011); Cunha (2000); Merlo-Vega *et al.* (2011), que só uma classe informada e formada poderá contribuir para uma melhoria de desempenho e provocar impacto com a qualidade do seu trabalho junto das organizações. Contudo, também é verdade que o investimento em formação, por si só, não será o único caminho para a valorização do profissional da informação. Parece-nos que outros caminhos poderão [e deverão] ser explorados pelos profissionais da informação como sendo o marketing (Núñez Martínez, 2013), a qualidade (Ochôa & Pinto, 2006), satisfação (Escolana Ríos, 2010). Todos estes caminhos deverão ser tidos em atenção pelos profissionais para causar impacto do desempenho garantindo a sustentabilidade da profissão.

Criar um modelo de desempenho de qualidade adaptado à realidade atual será fundamental para fazer nascer um novo perfil de profissional da informação. Apostar num modelo de profissional da informação moderno, ativo, formado, híbrido, empenhado no desenvolvimento de um modelo de qualidade, identificado profissionalmente será fundamental para a sustentabilidade da profissão.

Do estudo exploratório realizado resulta que a informação e o conhecimento são fundamentais para o bom desenvolvimento do negócio das organizações jurídicas, permitindo uma melhoria contínua na prestação de serviços, tornando estas organizações mais competitivas no mercado em que se inserem. Nas sociedades de advogados de estrutura empresarial, a gestão da informação e do conhecimento tende – cada vez mais – a apresentar-se como uma prioridade estratégica com vista a gerar um diferencial competitivo.

7. Recomendações

A gestão da informação e do conhecimento é uma área de trabalho crescente em organizações jurídicas que necessita de maior debate e atenção. A coexistência de vários e diferentes perfis de profissionais em sociedades de advogados que convergem na *missão fundamental do profissional da informação de satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores*, leva-nos a fazer as seguintes recomendações:

- i. Manter e consolidar a gestão eficaz da informação o que poderá permitir a tomada de decisões superiores de forma rápida, eficaz, eficiente e lucrativa para a empresa. Neste contexto, os profissionais da informação devem estar especialmente atentos às mudanças socioeconómicas, nacionais e internacionais, por forma a melhor corresponderem aos interesses e necessidades informacionais da comunidade que servem;
- ii. Melhorar o desempenho para satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores/clientes o que não deverá passar apenas por estratégias individuais de gestão de carreiras mas também pelo desenvolvimento de atuações conjuntas dos profissionais da informação. Recomenda-se que os profissionais CID se unam com vista a repensarem, dinamizarem e fortalecerem a profissão e a sustentabilidade da mesma. Uma estratégia comportamental de união profissional poderá ter grande impacto quer para os profissionais da informação, quer para os empregadores;
- iii. Criar e desenvolver um modelo de gestão de competências, ferramenta de gestão de pessoas, visando mostrar caminhos que conduzam ao crescimento profissional alinhado com a estratégia organizacional;
- iv. Investir na formação, o que terá reflexos na sustentabilidade, reconhecimento e visibilidade da profissão e na satisfação das necessidades e expectativas dos *utilizadores/clientes*. Importa investir na atualização e no desenvolvimento de competências por forma a melhor articular a oferta formativa com os níveis de competências exigidos para a certificação profissional;
- v. Investir nos relacionamentos entre os profissionais da informação; os utilizadores/clientes e a comunidade jurídica em geral. Conscientes da importância que cada vez mais a imagem representa na sociedade, os profissionais da informação deverão estar atentos no sentido de adaptarem as suas atitudes e comportamentos tendo em vista o (re)conhecimento do seu papel em meio laboral e social;
- vi. Inovar criando um modelo de atuação nas sociedades de advogados inseridas num mercado laboral competitivo, concorrencial e exigente, onde importa identificar oportunidades, estabelecer e implementar estratégias capazes de fazer face aos novos desafios. Neste contexto, o desenvolvimento da competência para a inovação apresenta-se como uma vantagem competitiva a considerar pelos profissionais CID.

8. Linhas de investigação futura

Acompanhar a evolução dos perfis profissionais e de desempenho dos profissionais CID nas organizações jurídicas apresenta-se como um tema de interesse significativo para futuras investigações. Estudar a evolução dos modelos de competências dos profissionais da informação nas sociedades de advogados parece ser, igualmente, um

tema desafiante para novos trabalhos de investigação. Questões relacionadas com a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade do profissional da informação podem ser objeto de estudos futuros na área das Ciências da Informação aplicada às organizações jurídicas.

Investigar questões relacionadas com o marketing profissional e pessoal dos profissionais CID em contexto laboral jurídico seria, igualmente, interessante e de grande utilidade para a promoção e visibilidade social da profissão.

Esperamos ter contribuído para a chamada de atenção e importância da investigação sobre os perfis profissionais CID associado ao desenvolvimento da carreira profissional em sociedades de advogados, refletindo sobre o interesse destas em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial com vantagens estruturais, corporativas e competitivas, garantindo a qualidade da produção jurídica, intelectual externa mas também a memória organizacional e a qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais. Desenvolver um modelo de competência CID parece ser o passo seguinte na consolidação desta estratégia em conjunto com as universidades.

Referências bibliográficas

Almeida, Neília Barros Ferreira de & Baptista Sofia Galvão (2009). Profissional da Informação: imagem, perfil e a necessidade da educação continuada. *Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)*, vol. 2, n.º 2, pp. 1-14, ago/dez. ISSN 1983-5213. Disponível em: <http://seer.bce.unb.br/index.php/RICI/article/viewArticle/2796>

Amante, Maria João (2014). O bibliotecário como gestor do conhecimento: o caso dos repositórios. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, vol. 8, n.º 2, pp. 243-254. Disponível em: <http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewArticle/945>

Bassani, Denise T. Lisboa; Nikitiuk, Sonia & Quelas, Osvaldo (2003). A empresa como sede do conhecimento. *Revista Produção*, vol. 13, n.º 2, pp. 42-46. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a05.pdf>

Beluzzo, Regina Célia Baptista (2011). As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, Nova Série, São Paulo, vol. 7, n.º 1, pp. 58-73, jan./jun. Disponível em: <http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180>

Braga, Maria Inês Peixoto (2006). O processo de Bolonha e a inevitável mudança na área da Ciência da Informação. *Revista Cadernos BAD - Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* n.º 1, pp. 56-67. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/viewFile/803/802>

Chaves, Miguel & Nunes, João Sedas (2012). Deontologia e capitalização simbólica na advocacia portuguesa contemporânea. *Anál. Social.*, n.º 202, pp. 114-145. ISSN 0003-2573. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aso/n202/n202a05.pdf>

Cardoso, Sílvia Isabel Pinto (2014). Óculos, coque e Shhh!: Um olhar sobre a auto-imagem e o estereótipo do bibliotecário em Portugal. Dissertação de Mestrado em Educação e Bibliotecas – Universidade Portucalense, Porto, Portugal. Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/722/1/TMEB%2027.pdf>

Consejo de Cooperación Bibliotecaria Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales. Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales. (2013). Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización. Disponível em:

<http://travesia.mcu.es/portaln/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>

Cunha, Miriam Vieira da (2000). Perfil do profissional da informação frente às novas tecnologias. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, vol. 5, n.º 5, pp. 185-195. Disponível em: <http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/355>

Dias, Patrícia (2014). Viver na sociedade digital: tecnologias digitais, novas práticas e mudanças sociais. Cascais: Principia.

Escolana Ríos, Lina (Coord.). Las competencias en el perfil bibliotecológico en América Latina. 1.^a ed. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2010. ISBN 978-607-02-899-7 Disponível em: http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias_perfil.pdf

Fraga, Nádia Elôina Barcelos; Mattos, Carla Erler & Cassa, Gabriela de Almeida (2008). O marketing profissional e suas interfaces: a valorização do bibliotecário em questão. *Perspect. ciênc. inf.*, vol.13, n.º 2, pp. 148-167. ISSN 1413-9936. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a11v13n2.pdf>

Lima, Cátia Cristina & Lima, Katianne de (2009). A auto imagem do bibliotecário versus a visão social: uma análise da valorização profissional. Monografia. Maceió, 2009. Universidade Federal de Alagoas. Disponível em: <http://www.ichca.ufal.br/graduacao/biblioteconomia/v1/wp-content/uploads/tcc-2009-catia-e-katianne-a-auto-imagem-do-bibliotecario.pdf>

Gonçalves, Cláudia Lopes (2015). Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas. Tese de Mestrado – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Disponível em : [http://run.unl.pt/bitstream/10362/14861/1/Tese%20\(corrigida%20Prof%20LR%2013out2014\).pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/14861/1/Tese%20(corrigida%20Prof%20LR%2013out2014).pdf)

Marchionini, G. & Moran, B. B. (Eds.) (2012). Information Professionals 2050: Educational Possibilities and Pathways. June 4-5, 2012 (p. 157). Chapel Hill: School of Information and Library Science. Disponível em:

<http://sil.unc.edu/sites/default/files/publications/Information-Professionals-2050.pdf>

Matos, Florinda & Lopes, Albino (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comport. Organ. Gest.*, vol. 14, n.º 2, p. 233-245. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>

Merlo-Vega, José-Antonio; Gómez-Hernández, José-Antonio & Hernández-Sánchez, Hilario (2011). Estudio FESABID sobre los profesionales de la información: prospectiva de una profesión en constante evolución [e-book] FESABID. Disponível em: http://eprints.rclis.org/18057/1/FESABID_Prospectiva.pdf

Miranda, Ana Cláudia Carvalho de; D'amore Ticiano Maciel & Pinto, Virginia Bentes (2013). Gestão documental da informação jurídica. *Perspect. Ciênc. Inf.*, vol. 18, n.º 3, pp. 96-110. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1710>

Moresi, Eduardo Amadeu Dutra (2001). Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*, vol. 30; n.º 2, pp. 35-46. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>

Nina, Renée Rosanne Vaz (2006). Profissionais da informação: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoais para atuar em bibliotecas. Dissertação de Mestrado em Ciências da Informação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFSC_VazNina.pdf

Núñez Martínez, Juan Jacobo (2013). ¿Marketing jurídico o promoción de despachos? *Revista de Derecho UNED*, n.º 12, pp. 643-665. Disponível em: <http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:RDUNED-2013-12-6100&dsID=Documento.pdf>

Ochôa, Paula (2012). Transições profissionais na sociedade de Informação em Portugal: percursos identitários e ciclos de competências de bibliotecários portugueses (1973-2010). Tese de Doutorado - Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Disponível em: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/17109/TESIS%20PAULA%20OCHA.pdf?sequence=1>

Ochôa, Paula & Barata, P. J. (2010). Avaliar o desempenho e gerir a carreira numa fase de turbulência: o caso dos profissionais de Informação-Documentação em organizações públicas. Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (n.º. 10). Disponível em: <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/187>

Ochôa, Paula; Moscoso Castro, Purificación (2012). Da coesão à convergência: contributos para o estudo das dinâmicas profissionais (1973-2010). *Cadernos BAD*, n.º 11. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/301>

Pinto, Maria Leonor & Barrulas, Maria Joaquina (2004). A disciplina de Marketing e a prática do bibliotecário: estudo de caso em bibliotecas da RNBP. 8.º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2004, Estoril, Lisboa. Nas encruzilhadas da Informação e da Cultura: (re)inventar a profissão: atas. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/630>

Pinto, Leonor Gaspar & Ochôa, Paula, org. (2006). A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório. 2006. Lisboa: Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP-ID), 2006. Disponível em: <http://apdis.pt/download/REL%20ID%202006.pdf>

Pires Daniele Brene; Lopes Janaina & VALLS Valéria Martin (2013). Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento* vol. 3, n.º 1, pp. 48-70, jan./jun. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/14436>

Ribeiro, Fernanda & Silva, Armando Malheiro da (2004). Formação, perfil e competências do profissional da Informação. 8.º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2004, Estoril, Lisboa. Nas encruzilhadas da Informação e da Cultura: (re)inventar a profissão: actas. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo4161.PDF>

Santos, António Sá (2007). Como atingir os nossos utilizadores: o marketing directo nas bibliotecas e serviços de documentação. 9º Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, São Miguel, Açores. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/537>

Satrústegui Menchaca, Beatriz & Fernández Elorza Idoia (2012). La importancia de gestión del conocimiento en los despachos de abogados. In *Retos de abogacía ante la sociedad global*. Madrid: Editorial Civitas: Universidad Pontificia Comillas. 2012, ISBN 978-84-8468-364-3, pp. 1145-1154

Souza, Francisco das Chagas de (2006). A formação académica de bibliotecários e cientistas da informação e sua visibilidade, identidade e reconhecimento social no Brasil. *Informação & sociedade: Estudos*, João Pessoa, vol. 16, n.º 1, pp. 23-34, jan./jun. Disponível em: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/439/1491>